

تاریخ دریافت مقاله: ۸۴/۱/۲۷

تاریخ بررسی مقاله: ۸۴/۸/۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۵/۷/۱۵

مجله علوم تربیتی و روانشناسی  
دانشگاه شهید چمران اهواز، زمستان ۱۳۸۵  
دوره سوم، سال سیزدهم، شماره ۴  
ص: ۳۱-۵۵

## بررسی تطبیقی جایگاه مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری در دبیرستانهای نظری دولتی و غیرانتفاعی

دکتر یداله مهرعلی‌زاده\*

دکتر حسین سپاسی\*

مختار یوسفی\*\*

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تطبیقی جایگاه مشارکت دبیران در نظام تصمیم‌گیری دبیرستانهای نظری دولتی و غیرانتفاعی است. جامعه آماری این تحقیق از کلیه مدیران و دبیران دبیرستانهای نظری دولتی و غیرانتفاعی نواحی چهارگانه شهرستان اهواز اعم از پسرانه و دخترانه بوده و از این میان تعداد ۳۲۰ نفر دبیر (۱۶۰ نفر دبیر دبیرستانهای دولتی و ۱۶۰ نفر دبیر دبیرستانهای غیرانتفاعی) و تعداد ۸۰ نفر مدیر (۴۰ نفر از مدیران دبیرستانهای دولتی و ۴۰ نفر مدیر از دبیرستانهای غیرانتفاعی) به روش نمونه‌گیری مرحله‌ای تصادفی به عنوان دو نمونه اصلی تحقیق انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته و از مصاحبه نیمه سازمان یافته استفاده شد. در تجزیه و تحلیل فرضیه‌های تحقیق از آزمون تحلیل واریانس دو راهه ANOVA و آزمون t و در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ استفاده به عمل آمد. با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان گفت که مدیران دبیرستانهای خصوصی در جلب مشارکت دبیران موفق نبوده‌اند. این مسأله به عنوان یکی از عوامل اصلی تأثیرگذار بر عملکرد مدارس غیرانتفاعی یعنی مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیریها قابل تأمل است.

**کلید واژگان:** تصمیم‌گیری، مشارکت معلمان، دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی

\* عضو هیئت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز

\*\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

**مقدمه**

مدرسه در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت

نماید (به نقل از گویا و ایزدی، ۱۳۸۱). نظریه تبادل یا مبادله با رویکردی مبتنی بر جامعه‌شناسی رفتارگرایانه مدعی است که مشارکت در تصمیم‌گیریها تا اندازه‌ای بر رابطه میان سابقه پیامدهای محیطی و ماهیت رفتار کنونی انسانها بستگی دارد. هومنز از این گروه نظریه‌پردازان با بیان شش قضیه مانند موفقیت، محرک، ارزش، محرومیت و سیری، پرخاشگری- تأیید (ریترز، ترجمه محسن ثلاثی ۱۳۸۲) زمینه مناسبی برای بررسی موضوع دلایل مشارکت معلمان در محیطهای آموزشی فراهم ساخته است. چنانچه ما رفتار مشارکت در تصمیم‌گیری را بر پایه چنین نظریه‌ای تبیین کنیم می‌توان فرض کرد که مشارکت معلمان در تصمیم‌گیریهای مدرسه تابع پاداش و مبادله‌ای است که در محیط مدرسه وجود دارد.

**پیشینه پژوهش**

در مطالعات گذشته در زمینه مدیریت نظامهای آموزشی به طور مستقیم و غیرمستقیم سه مسأله مورد توجه قرار گرفته‌است. میزان و چگونگی مشارکت،

برای افزایش کارایی و اثربخشی در سازمانها صاحب نظران مدیریت راهکارهای مختلفی پیشنهاد کرده‌اند. بهبود تصمیم‌گیری به عنوان عمده‌ترین وظیفه مدیریت در هر سازمانی اساسی است. با وجود آن که پژوهشگران مدیریت و سازمان، تصمیم‌گیری را عنصر کلیدی اداره سازمان و کانون کارکردهای مدیریت می‌دانند، اما هنگام بحث پیرامون ماهیت در سازمان، شیوه‌های اعمال آن و منابع و ابزارهای مورد نیاز آن و افراد تصمیم‌گیرنده در سازمان همچنان با ابهامات فراوانی رو به رو هستند. برای بررسی فرایند تصمیم‌گیری چارچوبهای نظری مختلفی ارائه شده است. الگوی کلاین (۱۹۹۱) در تصمیم‌گیری از لحاظ تعداد سطوح و دامنه شرکت افراد در تصمیم‌گیری یکی از الگوهای جامع محسوب می‌شود. کلاین در الگوی پیشنهادی خود هفت سطح را در نظر می‌گیرد که بر اساس آن میزان برخورداری معلمان از قدرت و نفوذ سیاسی در سطوح فوق، تعیین کننده میزان مشارکت آنهاست، لذا هر معلم می‌تواند در چندین سطح مثلاً به عنوان والدین، متخصص، عضویت در شوراهای محلی، مدیریت مدرسه، معلم

زمینه‌های مشارکت و منافع حاصل از مشارکت افراد در سازمان. میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را به ترتیب در چهار سبک مدیریتی ابلاغ کردن، فروختن (معامله کردن)، مشورت کردن و ملحق شدن طبقه‌بندی کرده‌اند. در مدل فوق هر چه از سبک مدیریتی ابلاغ کردن دور می‌شویم به سوی مدیریت مشارکتی پیش می‌رویم و دیگر این که هر چه بلوغ کاری افراد بیشتر باشد میل و ضرورت شرکت در امور سازمان در آنان افزایش می‌یابد (هرسی و بلانچارد، ترجمه فاسم کبیری، ۱۳۸۲). در مدل تجویزی رهبری پنج سبک رهبری از کاملاً مشارکت جویانه تا کاملاً آمرانه تعیین شده است، میزان مشارکت زیردستان در انواع تصمیم‌گیریهای مختلف مورد بررسی قرار گرفته و پیش‌بینی می‌شود که چه نوع موقعیتی، چه نوع مشارکتی را ایجاد می‌کند. در این مدل کیفیت تصمیم، پذیرش تصمیم و مهلت تصمیم‌گیری سه متغیری هستند که در اثربخشی و مؤثر بودن یک تصمیم نقش مهم و اساسی دارند (وروم و یتون، نقل از سعادت، ۱۳۷۲). دو مدل فوق از نوع مدل‌های اقتضایی هستند. همچنین، نظریه مدیریت

کیفیت فراگیر<sup>۱</sup> (TQM) به شیوه دیگری فرایند تصمیم‌گیری در سازمانها و از جمله سازمانهای آموزشی را تحت تأثیر قرار داده‌است، اما به واسطه عدم درک صحیح TQM و مفروضات غلطی که راجع به بکارگیری آن در مؤسسات آموزشی وجود دارد کاربرد آن در سازمانهای آموزشی با مشکل روبرو شده‌است (مهرعلی‌زاده، ۱۳۸۳)

منظور از زمینه‌های مشارکت در تصمیم‌گیری، حوزه‌هایی از فعالیت و مسائلی است که کارکنان حق دارند در آن موضوعات به اظهار نظر پرداخته یا اعمال نظر کنند. در واقع، بعضی از مدلها، مشارکت را محدود به آن قسمت از تصمیمات مدیریتی می‌کنند که مستقیماً بر محیطهای کاری کارکنان تأثیر می‌گذارد در حالی که مدل‌های دیگر کارکنان را دعوت می‌کنند با مسئولیت برابر در تمام تصمیم‌گیریهای اداری شرکت نمایند. از منظر دیگری موضوعات مورد مشارکت را به چهار دسته عمده تقسیم کرده‌اند: ۱) مسائل فنی و روش انجام کار، ۲) تصمیمات مربوط به مسائل استخدامی و نیروی انسانی، ۳) سیاستهای مالی و اقتصادی، ۴) تصمیمات مربوط به سیاستهای کلی. همچنین، کینگ و

وندیوال (۱۹۷۸) زمینه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی را به شش طبقه: حقوق و دستمزد، امور مالی، امور تولید، شرایط فیزیکی محیط کار، موضوعهای نیروی انسانی و شکایات تقسیم‌بندی کرده‌اند (نقل از رهنورد، ۱۳۷۷). نتایج مطالعات متعددی که در زمینه تصمیم‌گیری و مشارکت معلمان در تصمیم‌گیریهای مدرسه انجام گرفته است تأثیر مطلوب آن را در تحقق هدفهای مدرسه مورد تأکید قرار می‌دهد. مطالعه مولر و ثورن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که سبک رهبری مدیران مدارس (سبک داد و ستدی در مقابل تحولی) و استراتژیهای تصمیم‌گیری (مشارکتی در مقابل استبدادی) بر رضایت معلمان و میزان مشارکت آنان در مسائل مدرسه تأثیر می‌گذارد. مطالعه انجام شده توسط مرکز مطالعات مدارس خصوصی ماساچوست<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) نشان داده است که معلمان شاغل در مدارس خصوصی اعتقاد داشته‌اند که نسبت به تجارب قبلی خود در مدارس دولتی از مشارکت بیشتری در تصمیم‌گیری برخوردار بوده‌اند. آنها در زمینه برنامه‌ریزی درسی، سازمان مدرسه، مشارکت در توسعه حرفه‌ای، مسائل انضباطی دانش‌آموزان،

جایابی دانش‌آموزان، استفاده از تسهیلات مدرسه، ارزشیابی تحصیلی، استخدام کارکنان و بودجه مدرسه بیشترین مشارکت را داشته‌اند. بررسی دیگر توسط لیثوود<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) نیز این مطلب را تأیید کرده است. بررسی جامع کنلی<sup>۴</sup> (۱۹۹۱) نشانگر وجود دیدگاهها و نتایج متفاوتی در رابطه با تأثیرات مشارکت معلمان است. گریفین<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) و اسپاولدینگ<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) گفته‌اند که چنانچه نظرات معلمان در تصمیم‌گیری دخالت داده شود، رضایت خاطر آنها فراهم می‌گردد و موجب می‌شود که احساس احترام و توانمندی کنند. اما تحقیق تیلور و بگوتچ<sup>۷</sup> (۱۹۹۴) به این نتیجه رسید که مشارکت، نتیجه‌ای در بهبود کار معلم یا دانش‌آموز ندارند. همچنین، نتیجه گرفتند که معلمان به رغم اینکه در مدارسی فعالیت دارند که مشارکت در آن صورت می‌گیرد، معتقدند با شرکت در تصمیم‌گیری احساس رضایت شغلی نمی‌کنند. جوزف (۱۹۹۱) طی انجام تحقیقی نشان داد که بین احساس مدیران و معلمان در دخالت در تصمیم‌گیری تفاوت

3- Leithwood

4- Conle

5- Griffin

6- Spaulding

7- Taylor, &amp; Bogotch

1- Muller &amp; Thorn

2- Massachusetts Private Schools

وجود دارد و میزان دخالت مدیر و معلم در تصمیم‌گیریها بر حسب نوع تصمیم‌گیری متفاوت است. همچنین، نتایج حاکی از آن است که مشارکت در تصمیم‌گیریهای مربوط به جمع‌آوری منابع و برنامه‌ریزی آموزشی در بالاترین حد و مشارکت در تصمیم‌گیریهای مربوط به امور اداری مدرسه در پایین‌ترین حد است.

بر اساس نظریه تبادل یا مبادله حضور و مشارکت افراد در تصمیم‌گیریها متأثر از رابطه میان پیامدهای محیطی و ماهیت رفتار کنونی انسانها است. در این زمینه دیدگاه هومنز مطرح است که بر قضایایی مانند موفقیت (انجام کار و گرفتن پاداش و تکرار آن) محرک (ارتباط و شباهت محرک با پاداش)، قضیه ارزش (با ارزش بودن یک کنش و احتمال تکرار آن)، محرومیت و سیری (لزوم افزایش پاداش برای تکرار یک کنش مشابه)، پرخاشگری-تأیید (ارتباط عدم پاداش دهی و رفتار پرخاشگری) متمرکز شده است (ریترز، ترجمه محسن ثلاثی ۱۳۸۲).

بریجز معتقد است که معلمان فقط علاقه به مشارکت در تصمیم‌گیریهای دارند که مستقیماً به کار یا شرایط شغلی و شخصی آنها مربوط باشد و یا احساس کنند که

تخصص و مشارکتشان می‌تواند در فرایند تصمیم‌گیری مفید و مثمرتر باشد. همچنین، وروم و یتون (۱۹۷۳) قبول تصمیم از سوی زبردستان و تمایل آنها در اجرای مؤثر آن را یکی از عوامل مهم و قابل توجه در اثربخشی تصمیمات سازمان می‌دانند (به نقل از شیرازی، ۱۳۷۳). در مطالعات احمدی (۱۳۷۴)، انصاری (۱۳۷۵)، قاسمی پویا (۱۳۷۷)، سلیمی (۱۳۸۰)، حمیدیان، (۱۳۸۱)، نظریور (۱۳۸۱) به محدودیتهای مشارکت معلمان در تصمیم‌سازیهای آموزشی اشاره کرده‌اند. گفته می‌شود که چنانچه زمینه مساعدی فراهم شود معلمان دوست دارند در فرایند تصمیم‌گیری در سطح مدرسه شرکت نمایند. مع ذلك تحقیقات شورت<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) و ریکاس<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) نشان داده است معلمان ادراک بدبینانه‌ای نسبت به این امر دارند و تمام معلمان به شرکت فعال در تصمیم‌گیریها تمایل ندارند. در مقابل بررسی دیگری توسط ویس<sup>۳</sup> و همکارانش (۱۹۹۲) نشان داده است که مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری موجب بروز تعارض و اختلاف در مدرسه می‌گردد.

1- Short  
2- Rikos  
3- Weiss

استفاده از نظام مشارکتی تصنعی و ظاهری که ناشی از نگرش منفی مسئولان، مدیران و خود معلمان است به عنوان یک معضل اصلی شناسایی شده است. مطالعات آرونا (۱۹۹۲) در هند یک چهره منفی از مدیریت مشارکتی را نشان می‌دهد. او می‌نویسد که تصمیم‌گیری مشارکتی در هند با هدف تأمین مشارکت واقعی کارکنان مستقر نشده است. به اعتقاد او تسلط مدیریت در هر مرحله‌ای از فرایند مدیریت مشارکتی قابل مشاهده است. این مشارکت کاذب از خود بیگانگی را افزایش می‌دهد که به نوبه خود باعث تنش بیشتر می‌شود. مشارکت کاذب بی‌اعتمادی بیشتری را بین مدیریت و کارکنان ایجاد می‌کند و تمام سازمان می‌تواند از آن متأثر شود (به نقل از رهنورد، ۱۳۷۸). به هر حال، مطالعات گذشته در توضیح دلایل عدم مشارکت معلمان در تصمیم‌گیریهای مدرسه به مسائل متعددی اشاره کرده‌اند. نبود وقت، کمبود آموزش و مهارتهای لازم، انزوا، ضعف اعتماد به نفس در معلمان و مدیران، ابهام نقش، تراکم اطلاعات، ساختار سنتی و فرهنگی تصمیم‌گیری و پاسخگویی،

(اندرسون و جکا، ۱۹۹۴؛ باسیکا، ۱۹۹۶؛ گرiffin، ۳، ۱۹۹۵؛ لیثوود و همکاران، ۴، ۱۹۹۸). تأسیس مدارس غیرانتفاعی در کشور ایران با هدف افزایش مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری یکی از راهکارهای اساسی می‌باشد که از طرف صاحب نظران و دست اندرکاران مطرح شده است. در واقع در توجیه خصوصی سازی نظام آموزشی چنین فرض شده که این امر موجب جلب مشارکت و افزایش حمایت معلمان در تصمیم‌گیریها می‌شود. (مهرعلی‌زاده، ۱۳۷۸). بر این اساس باید دید این مدارس که از یک سو از مدیریت، کنترل و نظارت مردمی برخوردارند و از سوی دیگر از برنامه‌ریزیهایی که به طور کلان و براساس منافع و مصالح عمومی آموزش و پرورش انجام می‌شود سود می‌برند آیا توانسته‌اند در مقایسه با مدارس دولتی در جلب مشارکت معلمان موفق‌تر عمل نمایند. لذا ما سعی داریم جایگاه و میزان مشارکت و درگیری دبیران در مراحل مختلف و زمینه‌های گوناگون تصمیم‌گیریهای مدرسه که تحت عنوان دبیرستانهای غیرانتفاعی

1- Anderson &amp; Jacka

2- Bascia

3- Griffin

4- Leithwood, et al

و دبیرستانهای دولتی اداره می‌شوند را

مورد بررسی قرار داده و به این موضوع

بپردازیم که آیا منافع حاصل از

مشارکت دبیران در تصمیم‌گیریها در

دبیرستانهای غیرانتفاعی و دولتی از دیدگاه

مدیران و دبیران با همدیگر متفاوت است یا

خیر؟

#### هدف و فرضیه‌های پژوهش

هدف اصلی مقاله حاضر بررسی تطبیقی

جایگاه مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری در

دبیرستانهای نظری دولتی و غیرانتفاعی

شهرستان اهواز از دیدگاه مدیران و دبیران

می‌باشد. برای مطالعه این هدف سه فرضیه

به شرح زیر آزمون شده است.

**فرضیه ۱:** از دیدگاه دبیران و مدیران

میزان مشارکت دبیران دبیرستانهای دولتی در

تصمیم‌گیریهای مدرسه کمتر از دبیران

دبیرستانهای غیرانتفاعی است.

**فرضیه ۲:** از دیدگاه دبیران و مدیران

زمینه‌های مشارکت دبیران دبیرستانهای دولتی

در تصمیم‌گیریهای مدرسه کمتر از دبیران

دبیرستانهای غیرانتفاعی است.

**فرضیه ۳:** از دیدگاه دبیران و مدیران

منافع حاصل از مشارکت دبیران دبیرستانهای

دولتی در تصمیم‌گیریهای مدرسه کمتر از

دبیران دبیرستانهای غیرانتفاعی است.

#### روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش توصیفی از نوع

پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش

را کلیه دبیران و مدیران دبیرستانهای نظری

دولتی و غیرانتفاعی اعم از دخترانه و پسرانه

نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان

اهواز که در سال تحصیلی ۸۲-۸۱ مشغول

فعالیت آموزشی بوده‌اند تشکیل داده است.

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری

مرحله‌ای تصادفی استفاده شده است. در

مجموع ۸۰ دبیرستان که از این تعداد ۴۰

دبیرستان دولتی و ۴۰ دبیرستان غیرانتفاعی از

چهار ناحیه شهر اهواز به طور تصادفی

انتخاب شدند. از تعداد ۴۰ دبیرستان

دولتی ۲۰ دبیرستان پسرانه و ۲۰ دبیرستان

دخترانه انتخاب شد و این نسبت در

دبیرستانهای غیر انتفاعی نیز رعایت

شده است. در مرحله بعد از هر دبیرستان

۴ نفر دبیر به طور تصادفی به همراه مدیر آن

دبیرستان به عنوان نمونه انتخاب شدند. در

نهایت از چهار ناحیه ۳۲۰ نفر دبیر که از این

تعداد ۱۶۰ نفر (۸۰ نفر زن و ۸۰ نفر مرد) در

دبیرستانهای دولتی و ۱۶۰ نفر (۸۰ نفر زن و

۸۰ نفر مرد) در دبیرستانهای غیرانتفاعی

مشغول تدریس بودند و همچنین، ۸۰ نفر مدیر که از این تعداد ۴۰ نفر (۲۰ نفر زن و ۲۰ نفر مرد) در دبیرستانهای دولتی و ۴۰ نفر (۲۰ نفر زن و ۲۰ نفر مرد) در دبیرستانهای غیرانتفاعی مشغول فعالیت بودند، به طور تصادفی به عنوان نمونه‌های اصلی پژوهش انتخاب شدند.

در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها هم از ابزار کمی (پرسشنامه) و هم از ابزار کیفی (مصاحبه نیمه ساختمند) استفاده شده است. از آنجایی که پرسشنامه‌ای استاندارد در رابطه با موضوع پژوهش و اهداف آن موجود نبود ناگزیر باید پرسشنامه‌ای محقق ساخته برای آزمون فرضیه‌ها تهیه و تدوین می‌شد. پرسشنامه مقدماتی با تعداد ۴۰ ماده در سه بخش جداگانه برای سنجش و بررسی سه متغیر: الف- میزان مشارکت، ب- زمینه‌های مشارکت، ج- منافع حاصل از مشارکت دبیران در تصمیم‌گیریهای مدرسه، برای هر دو نمونه دبیران و مدیران به طور مشترک و در مقیاس طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی کم- کم- متوسط- زیاد- خیلی زیاد) تهیه و تدوین گردید. پس از تهیه پرسشنامه، برای تعیین اعتبار صوری آن، از نظرات تنی چند از افراد با تجربه و صاحب‌نظر، استفاده گردید. پرسشنامه اولیه در

یک مطالعه مقدماتی به اجرا گذاشته شد. پایایی پرسشنامه در اجرای مقدماتی با روش آلفای کرانباخ برای کل ۰/۹۵ و برای سه متغیر میزان مشارکت، زمینه‌های مشارکت، منافع حاصل از مشارکت دبیران در تصمیم‌گیریهای مدرسه به ترتیب ۰/۹۶، ۰/۹۵ و ۰/۹۶ بدست آمد.

فرم مصاحبه نیمه ساختمند نیز با توجه به فرضیه‌های پژوهش، مشورت با صاحب‌نظران و نتایج مقدماتی پرسشنامه تهیه گردید. برای انجام مصاحبه با مدیران و دبیران آموزش و پرورش با مراجعه شخصی به دبیرستانها و توضیح در رابطه با هدف مصاحبه و جلب نظر موافق آنها، مصاحبه انجام گردید. در زمان مقرر سؤالات مورد نظر از آنان پرسیده شد و در هنگام مصاحبه با انعطاف‌پذیری نسبت به سؤالات از پیش تعیین شده، با عبارت چرا، چگونه و چطور از مصاحبه شونده خواسته شد که توضیحات بیشتری در مورد پاسخهای خود ارائه دهند. این مصاحبه‌ها توسط خود محقق و با ضبط روی نوار صوتی انجام گرفت البته بعضی از افراد نیز حاضر به ضبط صدایشان نشدند، در رابطه با این افراد عیناً مطالب ذکر شده توسط محقق یادداشت برداری گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه با



استفاده از نرم افزار آماری SPSS انجام گرفته است. داده‌های مصاحبه پس از ضبط، استخراج گردید و به صورت آزاد تحلیل شدند. از نتایج مصاحبه‌ها بر حسب اهداف و سؤالات تحقیق در محلهای مناسب به صورت نقل قول استفاده به عمل آمد.

### یافته‌های پژوهش

**فرضیه ۱:** در مطالعه حاضر منظور از مشارکت، چگونگی فعالیت دبیران در مراحل مختلف تصمیم‌گیری است که عبارتند از: مرحله تعریف و تشخیص مشکل، مرحله دستیابی به راه‌حلهای، مرحله اتخاذ تصمیم، و مرحله اجرای تصمیم. نتایج به دست آمده از تحلیل واریانس دو

طرفه *ANOVA* برای ارزیابی دیدگاه پاسخگویان بر حسب شغل (دبیران و مدیران) و همچنین نوع دبیرستان (دولتی و غیرانتفاعی) نشان داد که اثر متقابل بین نوع شغل و نوع دبیرستان معنی‌دار نمی‌باشد. [F (1,315)=.11, p=/.74]. تحلیل تفاوت بین دیدگاه هر دو گروه در زمینه اثر اصلی نوع شغل (دبیران و مدیران). [F (1,315)=36/8, p=/.05] معنی‌دار بود، ولیکن اثر اصلی نوع دبیرستان (دولتی و غیرانتفاعی). [F (1,315)=.52, p=/.47] معنی‌دار نبود. اثر اصلی نوع شغل نشان داد که دبیران زمینه‌های مشارکت را کمتر از مدیران ارزیابی کرده‌اند.

جدول ۱ میانگینها و انحراف معیارها برای بررسی میزان مشارکت بر حسب نوع شغل و دبیرستان

| شغل    | نوع دبیرستان | تعداد | انحراف استاندارد | میانگین |
|--------|--------------|-------|------------------|---------|
| دبیران | دولتی        | ۱۵۰   | ۹/۱۳             | ۴۰/۵۳   |
|        | غیرانتفاعی   | ۱۰۶   | ۹/۳۲             | ۴۱/۸۶   |
|        | جمع          | ۲۵۶   | ۹/۲۱             | ۴۱/۰۸   |
| مدیران | دولتی        | ۳۳    | ۷/۵۰             | ۴۸/۶۳   |
|        | غیرانتفاعی   | ۳۰    | ۸/۲۵             | ۴۹/۱۳   |
|        | جمع          | ۶۳    | ۷/۸۱             | ۴۸/۸۷   |
| جمع کل | دولتی        | ۱۸۳   | ۹/۳۷             | ۴۱/۹۹   |
|        | غیرانتفاعی   | ۱۳۶   | ۹/۵۶             | ۴۳/۴۷   |
|        | جمع کل       | ۳۱۹   | ۹/۴۷             | ۴۲/۶۲   |

از دیدگاه دبیران تفاوت معنی‌داری بین میزان مشارکت دبیران دبیرستانهای دولتی در هر چهار مرحله تصمیم‌گیری با دبیرستانهای غیرانتفاعی وجود ندارد.  $[t(254)=-1/14, Sig=25]$  به تعبیر دیگر، از دیدگاه دبیران، مدارس غیرانتفاعی نتوانسته‌اند میزان مشارکت را نسبت به دبیرستانهای دولتی افزایش دهند و این عدم تفاوت در هر چهار مرحله تصمیم‌گیری وجود دارد. دیدگاه مدیران نیز مؤید آنست که بین میزان مشارکت دبیران دبیرستانهای دولتی در هر چهار مرحله تصمیم‌گیری با دبیرستانهای غیرانتفاعی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، تفاوت معنی‌داری بین میزان مشارکت دبیران در هر کدام از مراحل تصمیم‌گیری به صورت جداگانه در دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی از دیدگاه دبیران مشاهده نگردید.

جدول ۲ تفاوت میانگین نمره‌های دبیران در مراحل تصمیم‌گیری

| مرحل<br>تصمیم‌گیری      | دبیرستانها | تعداد<br>دبیران | میانگین | انحراف<br>معیار | t    | df  | p    |
|-------------------------|------------|-----------------|---------|-----------------|------|-----|------|
| تعریف و<br>تشخیص مشکل   | دولتی      | ۱۵۳             | ۱۰/۳۲   | ۲/۵۶            | ۱/۱۶ | ۲۵۹ | ۰/۲۴ |
|                         | غیرانتفاعی | ۱۰۸             | ۱۰/۶۷   | ۲/۲۲            |      |     |      |
| دستیابی به راه<br>حلهای | دولتی      | ۱۵۴             | ۹/۸۲    | ۲/۵۳            | ۱/۸۱ | ۲۶۲ | ۰/۰۷ |
|                         | غیرانتفاعی | ۱۱۰             | ۱۰/۴۰   | ۲/۵۶            |      |     |      |
| اتخاذ تصمیم             | دولتی      | ۱۵۴             | ۱۰/۳۳   | ۲/۵۹            | ۰/۴۳ | ۲۶۲ | ۰/۶۶ |
|                         | غیرانتفاعی | ۱۱۰             | ۱۰/۴۷   | ۲/۶۵            |      |     |      |
| اجرای تصمیم             | دولتی      | ۱۵۱             | ۱۰/۰۵   | ۲/۶۱            | ۱/۴۷ | ۲۶۰ | ۰/۱۴ |
|                         | غیرانتفاعی | ۱۱۱             | ۱۰/۵۵   | ۲/۸۹            |      |     |      |
| کل فرآیند<br>تصمیم‌گیری | دولتی      | ۱۵۰             | ۴۰/۵۳   | ۹/۱۳            | ۱/۱۴ | ۲۵۴ | ۰/۲۵ |
|                         | غیرانتفاعی | ۱۰۶             | ۴۱/۸۷   | ۹/۳۳            |      |     |      |

جدول ۳ فراوانی پاسخهای آزمودنیها (دبیران) در رابطه با مشارکت در مراحل تصمیم‌گیری

| ردیف | موارد                               | فراوانی پاسخها |
|------|-------------------------------------|----------------|
| ۱    | شناسائی مراحل مشکلات مدرسه          | ۱۴             |
| ۲    | ارائه راه حل برای حل مشکلات و مسائل | ۱۲             |
| ۳    | انتخاب راه حل                       | ۵              |
| ۴    | اجرای راه حل                        | ۵              |

چنین نتیجه‌ای در مطالعه سلیمی (۱۳۸۰) نیز دیده می‌شود. از طرف دیگر یافته‌های مربوط به مصاحبه‌های انجام شده نیز این مطالب را تأیید می‌کنند. در مصاحبه‌ها از چگونگی مشارکت معلمان در مراحل مختلف تصمیم‌گیری پرسیده شد که تقریباً تمامی آزمودنیها معتقد بودند مشارکت انجام می‌گیرد اما در مورد شدت و ضعف آن و در مورد مشارکت در هر کدام از مراحل مطرح شده در سؤال، پاسخهای متفاوتی ارائه شد که در جدول ۳ به صورت خلاصه آورده شده است.

همان‌طور که مشاهده می‌شود بیشتر دبیرانی که مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند، این نظر را داشته‌اند که در مراحل اولیه تصمیم‌گیری معمولاً مشارکت دبیران در تصمیم‌گیریهای مدرسه به چشم می‌خورد اما در مراحل بعدی تصمیم‌گیری یعنی انتخاب راه حل و اجرای آن مشارکت بسیار کم رنگ می‌شود.

یکی از دبیران دبیرستانهای دولتی در پاسخ به این سؤال می‌گوید: "... مشارکت وجود دارد اما به دلیل ناآگاه بودن مدیران نسبت به اصول مدیریت صحیح؛ عدم تعریف قانونی از مشارکت معلم در تصمیم‌گیریهای مدرسه؛ فقدان انگیزه معلمان و مواردی از این قبیل کم و غیرکارآمد است. معمولاً در مرحله شناسائی مشکلات و مسائل مدرسه به شکلی نامنظم و بعضاً غیرمنطقی مشارکت دیده می‌شود. در مرحله ارائه راه حل هم اگر مدیر پیگیر شود، مشارکت وجود دارد اما تفکر و تحقیق کافی صورت نمی‌گیرد و اظهار نظرها محدود و بیشتر غیرواقع بینانه است. در مرحله انتخاب راه حل مشارکت بسیار کم و در مرحله اجرائی راه حل تقریباً به صفر می‌رسد."

در پاسخ به این سؤال یکی از دبیران دبیرستانهای غیرانتفاعی می‌گوید: "... میزان

مشارکت به صورت محدود مشاهده می‌شود شاید به خاطر اینکه بسیاری از معلمان نسبت به آموزشگاهی که هیچ‌گونه احساس تعلقی به آن ندارند رغبت مشارکت ندارند." دیری از دبیرستانهای غیرانتفاعی در پاسخ به این سؤال چنین اظهار نظر می‌کند: "بلی، مشارکت وجود دارد اما میزان آن بستگی به نوع مشکلات دارد و در مراحل مختلف تصمیم‌گیری این میزان متفاوت است. به طوری که میزان مشارکت در سه مرحله اول تصمیم‌گیری یعنی شناسایی مسائل و مشکلات مدرسه، ارائه راه حل جهت حل آنها و اتخاذ تصمیم صددرصد می‌باشد، در اجرای راه حل تقریباً به پنجاه درصد می‌رسد."

همین طور یکی از دبیران دبیرستانهای دولتی اذعان می‌دارد که: "... مشارکت در سه مرحله اول تصمیم‌گیری عملاً صورت می‌پذیرد اما متأسفانه در مرحله اجرای تصمیم‌گیری بر اساس نظر و سلیقه شخصی مدیران و یا بر اساس آیین نامه‌ها و ضوابط خشک و بی روح آن عمل می‌شود."

هنگامی که این سؤال از یکی از مدیران دبیرستانهای دولتی پرسیده شد وی در پاسخ به این مطلب اشاره داشت: "... مسأله مشارکت دبیران در تصمیم‌گیریهای مدرسه تا حدودی رعایت می‌شود اما بیشتر به صورت موردی است چرا که در خیلی از موارد اصلاً مشارکت لزومی ندارد، مثلاً موقعی که زمین ورزشی مدرسه یا دستگاه تکثیر مدرسه خراب شده است، مشارکت دبیر فیزیک یا شیمی یا امثال آن چه ضرورتی دارد."

یکی دیگر از مدیران که در مدارس غیرانتفاعی مشغول فعالیت است در پاسخ به سؤال چگونگی مشارکت دبیران در تصمیم‌گیریهای دبیرستانها می‌گوید: "... معمولاً در جلسات ماهانه شورای دبیران، آنها با توجه به رشته تدریس خود همکاری لازم را در جهت بهبود کیفیت و رفع مشکلات مدرسه با مدیر دارند. به هر صورت به نظر می‌رسد که در مرحله ارائه راه حل مشارکتها بیشتر قابل مشاهده باشد."

**فرضیه ۲:** زمینه‌های مشارکت عبارتند از: امور مربوط به دانش آموزان، امور مربوط به کارکنان آموزشی، امور به مربوط به برنامه آموزش و تدریس، امور اداری و مالی، تسهیلات و تجهیزات و روابط مدرسه و اجتماع. برای آزمون فرضیه (۲) از تحلیل واریانس دو طرفه برای ارزیابی دیدگاه پاسخگویان بر حسب شغل (دبیران و مدیران) و همچنین نوع دبیرستان (دولتی و

غیرانتفاعی) استفاده گردید. نتایج بیانگر آن بود که اثر متقابل بین نوع شغل و نوع دبیرستان معنی‌دار نمی‌باشد.  $[F(1,319)=1/35, p=/.24]$  ولیکن اثر اصلی نوع دبیرستان (دولتی و غیرانتفاعی) اثر معنی‌دار نبود. اثر اصلی نوع شغل نشان می‌دهد که دبیران زمینه‌های مشارکت را کمتر از مدیران ارزیابی کرده‌اند (جدول ۴).

اصلی نوع شغل (دبیران و مدیران)  $F(1,319)=1/31, p=/.25]$  اثر اصلی نوع شغل (دبیران و مدیران)  $F(1,319)=24/22, p=/.05]$  معنی‌دار بود،

جدول ۴ میانگینها و انحراف معیارها برای بررسی زمینه‌های مشارکت بر حسب نوع شغل و دبیرستان

| شغل    | نوع دبیرستان | تعداد | انحراف استاندارد | میانگین |
|--------|--------------|-------|------------------|---------|
| دبیران | دولتی        | ۱۴۸   | ۱۰/۹۷            | ۴۱/۰۴   |
|        | غیرانتفاعی   | ۱۱۰   | ۱۱/۶۶            | ۴۴/۶۰   |
|        | جمع          | ۲۵۸   | ۱۱/۳۹            | ۴۲/۵۶   |
| مدیران | دولتی        | ۳۵    | ۹/۸۱             | ۵۰/۴۰   |
|        | غیرانتفاعی   | ۳۰    | ۱۰/۴۹            | ۵۰/۴۳   |
|        | جمع          | ۶۵    | ۱۰/۰۵            | ۵۰/۴۱   |
| جمع کل | دولتی        | ۱۸۳   | ۱۱/۳۵            | ۴۲/۸۳   |
|        | غیرانتفاعی   | ۱۴۰   | ۱۱/۶۳            | ۴۵/۸۵   |
|        | جمع کل       | ۳۲۳   | ۱۱/۵۵            | ۴۴/۱۴   |

برای آگاهی از دیدگاه دبیران و مدیران نظر هر کدام به طور جداگانه بررسی گردید. نتایج آزمون نشان داد که در خصوص زمینه‌های مشارکت دبیران دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی از دیدگاه دبیران دو نوع دبیرستان تفاوت معنی‌داری وجود دارد و این تفاوت در چهار زمینه امور مربوط به دانش‌آموزان؛ امور مربوط به برنامه آموزش و تدریس؛ تسهیلات و تجهیزات و روابط مدرسه و اجتماع به سود مدارس غیرانتفاعی است.  $[t(256)=-2/51, Sig=/.01]$  اما از دیدگاه مدیران بین زمینه‌های مشارکت دبیران در دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، به عبارتی دیگر در دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی میزان مشارکت دبیران در

زمینه‌های مختلف تصمیم‌گیری از دیدگاه مدیران حدوداً در یک حد و اندازه است  $t [t(63)=-0/01, Sig=/99]$

در واقع دبیران معتقد بودند که در دبیرستانهای غیرانتفاعی در زمینه‌های مختلف

تصمیم‌گیری نسبت به دبیرستانهای دولتی مشارکت بیشتری صورت می‌پذیرد. اما در

زمینه‌های مشارکت در امور مربوط به کارکنان آموزشی و امور اداری و مالی تفاوت

معنی‌داری بین دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی وجود ندارد. به نظر می‌رسد در

مدارس غیرانتفاعی بر کیفیت تدریس و ارائه مطالب کمک آموزشی و درسی از طرف

اولیاء مدرسه اعمال نظر و نظارت بیشتری صورت می‌پذیرد و اکثر مواقع انتظار بر این

است که معلمان بیشتر درگیر مسائل مربوط به برنامه‌های آموزشی و درسی باشند. شاید

به همین علت است که تفاوت معنی‌داری به سود مدارس غیرانتفاعی بین میزان مشارکت

دبیران دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی در زمینه امور مربوط به برنامه آموزشی و تدریس

وجود دارد. (جدول ۵).

تحقیقات مرکز مطالعات ماساچوست (۲۰۰۲)، حمیدیان (۱۳۸۱)، خرم‌روز

(۱۳۸۰)، سلیمی (۱۳۸۰)، لیثوود (۱۹۹۲)،

میرکمالی (۱۳۷۵)، احمدی (۱۳۷۴)، شیرازی

(۱۳۷۳) و خاتمی (۱۳۷۰) مطالبی که در تبیین این فرضیه آورده شد را تأیید و حمایت می‌کنند.

این فرضیه نیز در قالب یک سؤال در مصاحبه مورد بررسی قرار گرفت.

دبیر یکی از دبیرستانهای دولتی در پاسخ به این سؤال چنین اظهار نظر می‌کند: "... با

توجه به نقش مستقیم معلم در مدرسه در رابطه با دانش آموزان و مسائل مربوط به آنان

از جمله پیشرفت تحصیلی، مسائل رفتاری و اخلاقی دانش‌آموزان آنها به راحتی می‌توانند

نسبت به دانش‌آموزان و مسائل مربوطه اظهار نظر نمایند. بنابراین، زمینه مشارکت معلمان

بیشتر در حیطه امور مربوط به دانش‌آموزان می‌باشد. البته در زمینه برنامه‌ریزی آموزشی و

درسی آموزشگاه نیز مشارکت به چشم می‌خورد."

جدول ۵ تفاوت میانگین نمره‌های دبیران در رابطه با زمینه‌های تصمیم‌گیری بر حسب نوع تصمیم و

دبیرستان

| زمینه                              | دبیرستانها | تعداد دبیران | میانگین | انحراف معیار | t    | df  | p     |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
|------------------------------------|------------|--------------|---------|--------------|------|-----|-------|------------------------------------|-------|-----|-------|-------|------|-----|-------|------------|-----|-------|-------|------------------------------------|-------|-----|-------|-------|------|-----|-------|------------|-----|-------|-------|-------------------------|-------|-----|-------|-------|------|-----|------|------------|-----|-------|-------|-------------------------|-------|-----|-------|-------|------|-----|------|------------|-----|-------|-------|-------------------------|-------|-----|-------|-------|------|-----|------|------------|-----|-------|-------|-------------------------|-------|-----|-------|-------|------|-----|------|
| امور مربوط به دانش‌آموزان          | دولتی      | ۱۵۳          | ۹/۷۲    | ۲/۶۵         | ۲/۷۳ | ۲۶۲ | ۰/۰۰۷ |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
|                                    | غیرانتفاعی | ۱۱۱          | ۱۰/۶۰   | ۲/۵۳         |      |     |       | امور مربوط به کارکنان آموزشی       | دولتی | ۱۵۴ | ۶/۲۸  | ۱/۸۸  | ۱/۰۷ | ۲۶۳ | ۰/۲۹  | غیرانتفاعی | ۱۱۱ | ۶/۵۴  | ۲/۰۸  | امور مربوط به برنامه آموزش و تدریس | دولتی | ۱۵۲ | ۹/۷۲  | ۲/۵۱  | ۲/۶۶ | ۲۶۱ | ۰/۰۰۸ | غیرانتفاعی | ۱۱۱ | ۱۰/۵۸ | ۲/۷۵  | امور اداری و مالی       | دولتی | ۱۵۱ | ۵/۱۵  | ۱/۸۰  | ۱/۸۸ | ۲۶۰ | ۰/۰۶ | غیرانتفاعی | ۱۱۱ | ۵/۵۸  | ۱/۸۱  | تسهیلات و تجهیزات       | دولتی | ۱۵۲ | ۴/۹۳  | ۲/۱۳  | ۲/۵۷ | ۲۶۰ | ۰/۰۱ | غیرانتفاعی | ۱۱۰ | ۵/۶۴  | ۲/۲۸  | روابط مدرسه و اجتماع    | دولتی | ۱۵۴ | ۵/۱۳  | ۲/۱۷  | ۲/۲۱ | ۲۶۳ | ۰/۰۲ | غیرانتفاعی | ۱۱۱ | ۵/۷۴  | ۲/۲۷  | کل زمینه‌های تصمیم‌گیری | دولتی | ۱۴۸ | ۴۱/۰۵ | ۱۰/۹۸ | ۲/۵۱ | ۲۵۶ | ۰/۰۱ |
| امور مربوط به کارکنان آموزشی       | دولتی      | ۱۵۴          | ۶/۲۸    | ۱/۸۸         | ۱/۰۷ | ۲۶۳ | ۰/۲۹  |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
|                                    | غیرانتفاعی | ۱۱۱          | ۶/۵۴    | ۲/۰۸         |      |     |       | امور مربوط به برنامه آموزش و تدریس | دولتی | ۱۵۲ | ۹/۷۲  | ۲/۵۱  | ۲/۶۶ | ۲۶۱ | ۰/۰۰۸ | غیرانتفاعی | ۱۱۱ | ۱۰/۵۸ | ۲/۷۵  | امور اداری و مالی                  | دولتی | ۱۵۱ | ۵/۱۵  | ۱/۸۰  | ۱/۸۸ | ۲۶۰ | ۰/۰۶  | غیرانتفاعی | ۱۱۱ | ۵/۵۸  | ۱/۸۱  | تسهیلات و تجهیزات       | دولتی | ۱۵۲ | ۴/۹۳  | ۲/۱۳  | ۲/۵۷ | ۲۶۰ | ۰/۰۱ | غیرانتفاعی | ۱۱۰ | ۵/۶۴  | ۲/۲۸  | روابط مدرسه و اجتماع    | دولتی | ۱۵۴ | ۵/۱۳  | ۲/۱۷  | ۲/۲۱ | ۲۶۳ | ۰/۰۲ | غیرانتفاعی | ۱۱۱ | ۵/۷۴  | ۲/۲۷  | کل زمینه‌های تصمیم‌گیری | دولتی | ۱۴۸ | ۴۱/۰۵ | ۱۰/۹۸ | ۲/۵۱ | ۲۵۶ | ۰/۰۱ | غیرانتفاعی | ۱۱۰ | ۴۴/۶۱ | ۱۱/۶۶ |                         |       |     |       |       |      |     |      |
| امور مربوط به برنامه آموزش و تدریس | دولتی      | ۱۵۲          | ۹/۷۲    | ۲/۵۱         | ۲/۶۶ | ۲۶۱ | ۰/۰۰۸ |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
|                                    | غیرانتفاعی | ۱۱۱          | ۱۰/۵۸   | ۲/۷۵         |      |     |       | امور اداری و مالی                  | دولتی | ۱۵۱ | ۵/۱۵  | ۱/۸۰  | ۱/۸۸ | ۲۶۰ | ۰/۰۶  | غیرانتفاعی | ۱۱۱ | ۵/۵۸  | ۱/۸۱  | تسهیلات و تجهیزات                  | دولتی | ۱۵۲ | ۴/۹۳  | ۲/۱۳  | ۲/۵۷ | ۲۶۰ | ۰/۰۱  | غیرانتفاعی | ۱۱۰ | ۵/۶۴  | ۲/۲۸  | روابط مدرسه و اجتماع    | دولتی | ۱۵۴ | ۵/۱۳  | ۲/۱۷  | ۲/۲۱ | ۲۶۳ | ۰/۰۲ | غیرانتفاعی | ۱۱۱ | ۵/۷۴  | ۲/۲۷  | کل زمینه‌های تصمیم‌گیری | دولتی | ۱۴۸ | ۴۱/۰۵ | ۱۰/۹۸ | ۲/۵۱ | ۲۵۶ | ۰/۰۱ | غیرانتفاعی | ۱۱۰ | ۴۴/۶۱ | ۱۱/۶۶ |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
| امور اداری و مالی                  | دولتی      | ۱۵۱          | ۵/۱۵    | ۱/۸۰         | ۱/۸۸ | ۲۶۰ | ۰/۰۶  |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
|                                    | غیرانتفاعی | ۱۱۱          | ۵/۵۸    | ۱/۸۱         |      |     |       | تسهیلات و تجهیزات                  | دولتی | ۱۵۲ | ۴/۹۳  | ۲/۱۳  | ۲/۵۷ | ۲۶۰ | ۰/۰۱  | غیرانتفاعی | ۱۱۰ | ۵/۶۴  | ۲/۲۸  | روابط مدرسه و اجتماع               | دولتی | ۱۵۴ | ۵/۱۳  | ۲/۱۷  | ۲/۲۱ | ۲۶۳ | ۰/۰۲  | غیرانتفاعی | ۱۱۱ | ۵/۷۴  | ۲/۲۷  | کل زمینه‌های تصمیم‌گیری | دولتی | ۱۴۸ | ۴۱/۰۵ | ۱۰/۹۸ | ۲/۵۱ | ۲۵۶ | ۰/۰۱ | غیرانتفاعی | ۱۱۰ | ۴۴/۶۱ | ۱۱/۶۶ |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
| تسهیلات و تجهیزات                  | دولتی      | ۱۵۲          | ۴/۹۳    | ۲/۱۳         | ۲/۵۷ | ۲۶۰ | ۰/۰۱  |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
|                                    | غیرانتفاعی | ۱۱۰          | ۵/۶۴    | ۲/۲۸         |      |     |       | روابط مدرسه و اجتماع               | دولتی | ۱۵۴ | ۵/۱۳  | ۲/۱۷  | ۲/۲۱ | ۲۶۳ | ۰/۰۲  | غیرانتفاعی | ۱۱۱ | ۵/۷۴  | ۲/۲۷  | کل زمینه‌های تصمیم‌گیری            | دولتی | ۱۴۸ | ۴۱/۰۵ | ۱۰/۹۸ | ۲/۵۱ | ۲۵۶ | ۰/۰۱  | غیرانتفاعی | ۱۱۰ | ۴۴/۶۱ | ۱۱/۶۶ |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
| روابط مدرسه و اجتماع               | دولتی      | ۱۵۴          | ۵/۱۳    | ۲/۱۷         | ۲/۲۱ | ۲۶۳ | ۰/۰۲  |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
|                                    | غیرانتفاعی | ۱۱۱          | ۵/۷۴    | ۲/۲۷         |      |     |       | کل زمینه‌های تصمیم‌گیری            | دولتی | ۱۴۸ | ۴۱/۰۵ | ۱۰/۹۸ | ۲/۵۱ | ۲۵۶ | ۰/۰۱  | غیرانتفاعی | ۱۱۰ | ۴۴/۶۱ | ۱۱/۶۶ |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
| کل زمینه‌های تصمیم‌گیری            | دولتی      | ۱۴۸          | ۴۱/۰۵   | ۱۰/۹۸        | ۲/۵۱ | ۲۵۶ | ۰/۰۱  |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |
|                                    | غیرانتفاعی | ۱۱۰          | ۴۴/۶۱   | ۱۱/۶۶        |      |     |       |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                                    |       |     |       |       |      |     |       |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |            |     |       |       |                         |       |     |       |       |      |     |      |

یکی از مدیران دبیرستانهای غیرانتفاعی در مقام پاسخ به این سؤال گفتند که: "بیشتر در امور تجهیزات و امکانات مدرسه البته نه با همه دبیران بلکه با دبیران فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی و ... و در امور برنامه‌ریزی آموزشی و درسی مدرسه و همچنین در روابط مدرسه و اجتماع و بیشتر در جلسات انجمن و اولیاء و مربیان، مشارکت وجود

یکی از دبیران دبیرستانهای غیرانتفاعی در پاسخ به این سؤال می‌گوید: "... تبادل نظر در مورد امور مالی و همچنین تنظیم برنامه کلاسها از جمله مواردی است که مشارکت به میزان محدود مشاهده می‌شود، هر چند در این مورد بسیاری از معلمان مجبورند برنامه درسی دیکته شده‌ای را اجرا کنند." در مصاحبه‌های به عمل آمده با مدیران

دارد." دارد. این عوامل انگیزشی شامل نیاز به کسب در پاسخ به این سؤال، یکی دیگر از مدیران که در دبیرستانهای دولتی مشغول فعالیت است، ابراز می‌دارد: "... هر چند که متأسفانه فرهنگ مشارکت و کار گروهی بستر لازم خود را در مدیریت مدارس به دست نیاورده است، اما این یک واقعیت است که در اموری مثل برنامه‌ریزی درسی مشارکت دبیران امری ضروری و اجتناب ناپذیر است."

مطالعات و بررسیهای عامریان (۱۳۸۱)، اقدامی (۱۳۷۹) و شیرازی (۱۳۷۳) در تأیید این مطلب آمده است.

**فرضیه ۳:** این فرضیه بر مبنای نظریه تبادل یا مبادله با رویکردی مبتنی بر جامعه‌شناسی رفتار گرایانه مدعی است که مشارکت در تصمیم‌گیریها تا اندازه‌ای بر رابطه میان سابقه پیامدهای محیطی و ماهیت رفتار کنونی انسانها بستگی دارد. ما فرض کرده‌ایم که مشارکت معلمان در تصمیم‌گیریهای مدرسه تابع پاداش و مبادله‌ای است که در محیط مدرسه وجود دارد.

دارد. این عوامل انگیزشی شامل نیاز به کسب موفقیت، قدردانی در قبال انجام کار، احساس مسئولیت فزاینده، رشد و توسعه فردی، ماهیت کار و تعلق اجتماعی، تأمین رفاه مادی منظور گردید.

نظر به اینکه فرضیه (۳) بر حسب نوع شغل و نوع مدرسه به عنوان متغیرهای مستقل و منافع حاصل به عنوان متغیر وابسته تدوین گردید، لذا برای آزمون فرضیه مذکور از تحلیل واریانس دو طرفه استفاده شد. نتایج حاصل گویای آن بود که اثر متقابل بین نوع شغل و نوع دبیرستان معنی‌دار نمی‌باشد  $[F(1,318)=.13, p=/.78]$ . اثر اصلی نوع شغل (دبیران و مدیران) معنی‌دار  $[F(1,318)=11/02, p=/.05]$  بود، ولیکن اثر اصلی نوع دبیرستان (دولتی و غیرانتفاعی)  $[F(1,318)=3/21, p=/.07]$  معنی‌دار نبود. اثر اصلی نوع شغل نشان می‌دهد که بین نگرش دبیران در مورد منافع حاصل از مشارکت در تصمیم‌گیری با نگرش مدیران تفاوت وجود دارد و دبیران منافع کمتری برای مشارکت در نظر داشته‌اند.



جدول ۶: میانگینها و انحراف معیارها برای بررسی منافع حاصل از مشارکت و نوع شغل و دبیرستان

| شغل    | نوع دبیرستان | تعداد | انحراف استاندارد | میانگین |
|--------|--------------|-------|------------------|---------|
| دبیران | دولتی        | ۱۵۰   | ۱۲/۷۳            | ۵۲/۷۰   |
|        | غیرانتفاعی   | ۱۰۹   | ۱۱/۴۷            | ۵۵/۰۵   |
|        | جمع          | ۲۵۹   | ۱۲/۲۵            | ۵۳/۶۹   |
| مدیران | دولتی        | ۳۲    | ۸/۸۷             | ۵۷/۵۶   |
|        | غیرانتفاعی   | ۳۱    | ۸/۹۰             | ۶۱/۰۹   |
|        | جمع          | ۶۳    | ۸/۹۹             | ۵۹/۳۰   |
| جمع کل | دولتی        | ۱۸۲   | ۱۲/۲۶            | ۵۳/۵۶   |
|        | غیرانتفاعی   | ۱۴۰   | ۱۱/۲۱            | ۵۶/۳۹   |
|        | جمع کل       | ۳۲۲   | ۱۱/۸۸            | ۵۴/۷۹   |

نتیجه دیگر نشان می‌دهد که منافع حاصل چه در دبیرستانهای دولتی و چه در دبیرستانهای غیرانتفاعی از دیدگاه دبیران مشابه است و نوع مدرسه بر میانگین منافع حاصل از مشارکت تأثیری ندارد. (جدول ۶).

از پاسخگویان در مورد موانع و محدودیتهای مشارکت دبیران در تصمیم‌گیریها این پرسش به عمل آمد. از آنان خواسته شد تا توضیح دهند که مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیریهای مدرسه چه مزایا و منفعی می‌تواند برای معلمان به دنبال داشته باشد؟ دبیران و مدیران دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی پاسخهای متفاوتی ابراز داشته‌اند. در این خصوص مسائلی نظیر: عدم تمایل مدیران به مشورت و نظرخواهی به

دلایلی از جمله گرفتاریهای شغلی، ضعف مدیریت و ...، عدم تمایل معلمان به دلیل مشغله‌های متعدد، محدود بودن امکانات مدارس به نحوی که عملاً گزینه‌ای جز روند موجود باقی نمی‌گذارند، وجود آئین نامه‌ها و بخشنامه‌های دست و پاگیر که قدرت مانور مدیر را در نظرخواهی از سایرین می‌کاهد از جمله مواردی است که یکی از مدیران مورد مصاحبه که در دبیرستانهای دولتی مشغول فعالیت است، با عنوان موانع مشارکت به آنها اشاره کرده‌اند.

یکی از مدیران دبیرستانهای غیرانتفاعی مورد مصاحبه در این زمینه می‌گوید: "بیشتر معلمان به علت مسائل و مشکلات اقتصادی مجبور به تدریس اضافه بر ساعات

موظفی خود هستند و یا شغل دیگری در کنار شغل معلمی اختیار نموده‌اند به همین جهت وقت کافی برای رسیدگی به انواع مشکلات مدرسه را ندارند، مورد دیگر عدم تمایل مدیران به مشارکت معلمان است و سومین مورد این است که به علت جابجایی معلمان در مدارس مختلف و به دنبال آن عدم دلبستگی آنها به مدرسه محل تدریس و غیرمسئول بودن در مقابل آن میزان مشارکت کم می‌شود.

یکی دیگر از دبیران دبیرستانهای غیرانتفاعی دو مانع را بر سر راه مشارکت اساسی می‌داند: "مورد اول این است که به علت عدم آشنائی معلمان به بعضی از مسائل و مشکلات مدرسه و همچنین نداشتن تخصص در این زمینه امید داشتن برای مشارکت را کم رنگ می‌کند و مورد بعد این است که مشکلات و مصائب معلمان به حدی است که خود را درگیر مسائل مدرسه نمی‌سازند."

غیرانتفاعی پایین است، ثانیاً، زمینه‌های مشارکت عمدتاً در محورهای برنامه درسی و آموزشی و تدریس است و در این رابطه دبیران در دبیرستانهای غیرانتفاعی مشارکت بیشتری دارند، ثالثاً، دبیران در مقایسه با مدیران معتقدند که مشارکت نفع چندانی برایشان ندارد. منافع حاصل چه در دبیرستانهای دولتی و چه در دبیرستانهای غیرانتفاعی از دیدگاه دبیران مشابه است و نوع مدرسه بر منافع حاصل از مشارکت تأثیری نداشته است.

در تبیین نتایج به دست آمده و اختلاف نظر بین دبیران و مدیران در رابطه با مراحل مشارکت، زمینه‌های مشارکت و منافع حاصل از مشارکت می‌توان به مسائل زیر اشاره داشت.

نخست آنکه، ساختار متمرکز نظام آموزشی و الزام در اجرای آیین نامه‌ها و ضوابط آن مسأله اساسی است. نظام آموزش و پرورش ما هنوز نتوانسته است یک تعریف قانونی از مشارکت معلمان در تصمیم‌گیرهای مدرسه ارائه دهد باشد و بستر لازم جهت استقرار فرهنگ مشارکت و کار گروهی را فراهم نیاورده است. ساختار و تشکیلات نظام آموزشی ما گرایش به تمرکز

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از آزمون سه فرضیه فوق نشان می‌دهد که: اولاً میزان مشارکت دبیران هم در دبیرستانهای دولتی و هم

دارد و طبیعی است که مناسب نظام مدیریت مشارکتی نیست و تا زمانی که ساختار اداری مناسب و نیروی آموزش دیده توانمند در سازمانهای آموزشی وجود نداشته باشد و سطح آگاهی افراد نسبت به مشارکت بالا نباشد محول کردن امور به آنها نه تنها مشارکت افراد را جلب نمی‌کند بلکه از مشارکت بیزارشان می‌کند.

تبیین دوم، به پایین بودن انگیزه معلمان جهت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های

مدرسه است که می‌تواند از دلایل مختلفی نشأت بگیرد. عدم احساس تعلق به مدرسه می‌تواند عامل بسیار مهمی در این رابطه باشد، چرا که دبیران نظام آموزشی ما بیشتر جهت رفع مشکلات مالی و معیشتی مجبور به تدریس هم در مدارس دولتی و هم در مدارس غیرانتفاعی هستند. لذا این مسأله باعث می‌گردد تا دبیران خود را متعلق به مدرسه خاصی ندانند. پس نمی‌توان انتظار داشت که میزان مشارکت در مدارس دولتی با مدارس غیرانتفاعی تفاوت معنی‌داری داشته باشد. از دیگر عواملی که انگیزه دبیران را جهت مشارکت تقلیل داده است می‌توان به کمبود وقت و مشکلات شغلی زیاد آنان اشاره داشت، چرا که اکثر دبیران دو شیفت کار می‌کنند و اصلاً انرژی و فرصت فکر

کردن به تصمیمات مدرسه را ندارند. عدم اعمال و به کارگیری نظر معلمان در صورت توجه به آنها و القاء این احساس که مشارکت اگر هم وجود داشته باشد تنها جنبه صوری دارد نیز باعث کاهش انگیزه معلمان شده است. دیگر اینکه با بی‌توجهی به رفع نیازهای اساسی معلمان و بی‌توجهی به کسب رضایت شغلی آنان چگونه می‌توان انتظار داشت که آنان فعالانه به مشارکت بپردازند.

تبیین سوم به دلیل حاکم شدن نگرش مادی‌گرایانه و کسب سود در مؤسسات آموزشی غیرانتفاعی مرتبط می‌شود. به نظر می‌رسد بعضی از مدارس غیرانتفاعی به مؤسساتی خصوصی تبدیل شده‌اند که مدیر و مؤسس کارها را با هم انجام می‌دهند و با توجه به اینکه مدیران و مؤسسين مدارس غیرانتفاعی ممکن است بیشتر به منافع کوتاه مدت بیندیشند تا حفظ کیفیت مشارکت همکاران، لذا نظر و پیشنهادهای همکاران آموزشی و اداری کمتر مورد توجه قرار گرفته می‌شود.

تبیین چهارم این است که برخی از معلمان فکر می‌کنند که مشارکت مسئولیت آفرین است و آن را به عنوان وظیفه‌ای اضافی علاوه بر جدول کار در نظر می‌گیرند. از

طرفی بعضی از معلمان نیز خود را از نظر حرفه‌ای ضعیف می‌دانند، بنابراین، از مشارکت سرباز می‌زنند.

تبیین پنجمی که می‌توان برای کاهش مشارکت دبیران در نظر گرفت، ضعف گسترش دانش مدیریت و کاربرد آن به عنوان یک روش مطلوب در تصمیم‌سازی توسط مدیران نظام آموزشی کشور است. در واقع، دو دلیل برای کم رنگ شدن مشارکت معلمان در تصمیم‌گیریهای دبیرستانها قابل اشاره هستند. کسب آموزش در نظام سنتی تربیت معلم و بعضی از مراکز آموزش ضمن خدمت که فاقد استانداردهای آموزش مدیریت است و نگرشهای نادرست مدیریتی در نظام آموزشی که باعث شده برخی از مدیران مشارکت دیگران را یک تهدید بدانند. بعضاً این اندیشه وجود دارد که مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان در امور مدیریت نوعی دخالت در امور مدرسه است و کنترل امور از دست مدیرخارج شده و به دست کارکنان می‌افتد و با این دخالت، اعمال مدیریت مقدور نیست و در نتیجه امور سازمان به نحو مطلوب پیشرفت نخواهد داشت. برخی مدیران به مشورت و نظرخواهی نیز باور ندارند زیرا از نگاه آنان، نظرخواهی و مشورت مدیر از زیردستان، نشانه مسلم ضعف و شکستن اقتدار مدیریت محسوب

می‌شود و مدیران بعضاً از آن دوری می‌گزینند. پس نگرش منفی مدیران نسبت به مشارکت یک عنصر آسیب رسان به گسترش و نهادینه شدن امر مشارکت است. عدم تمایل مدیران به آینده‌نگری و گرایش آنان به نتایج زودرس و همچنین نگرش یک بعدی بسیاری از مدیران در گرفتن تصمیمات نیز می‌تواند در کاهش مشارکت مؤثر واقع شود. فقدان توانمندیهای علمی و مهارت کافی برای پیاده کردن مدیریت مشارکت جویانه و کم اهمیتی در زمینه آموزش مشارکت و اصول آن از جمله عوامل آسیب‌پذیر جریان مشارکت است. بصیرت و نگرش مسئولان و مدیران آموزش و پرورش نسبت به مفهوم مشارکت و میزان حمایت آنان در مقام مدیران مافوق سهم زیادی در بهبود فرایند مشارکت خواهد داشت. مدیران اقتدارگرا و دیوان سالار نمی‌توانند مشارکت را در سازمان تابعه خود گسترش دهند. این مهم مستلزم مدیرانی با نگرش نظام‌دار، کلان و مثبت و دارای ذهنیت فلسفی است. به کار انداختن مدیریت مشارکت جو در درون سازمان قدیمی که سابقه‌ای طولانی در اعمال مدیریت نظارت‌گر دارد اغلب فراگردی سخت و طولانی به شمار می‌رود. پس برای تقویت باور و پذیرش کارکنان به فراگرد مدیریت مشارکت جو، شکیبایی و اقدامهای

متکی بر اعتقاد مدیریت به آن شاید بیش از هر چیز دیگری مؤثر باشد. تبیین آخر، هر چند شورای معلمان مهمترین جایگاه در زمینه تصمیم‌گیری مدارس است، اما به علت فعال نبودن و تشریفاتی بودن این شوراهای از طرف معلمان استقبال زیادی از آن به عمل نیامده است. پس نبود انگیزه و رغبت کافی در معلمان برای شرکت در جلسات معلمان و همچنین اهمیت ندادن مسؤلان و مدیران در نظام آموزشی ما به شورای معلمان سبب شده که تفاوت معنی‌داری در میزان مشارکت دبیران دبیرستانهای دولتی با دبیرستانهای غیرانتفاعی به چشم نخورد.

در واقع، ذکر این نکته ضروری است که توقع مشارکت معلمان در تمامی تصمیمات مدرسه نه مقدور است و نه به صلاح، مگر اینکه پیش نیازهای استقرار مدیریت مشارکتی در مدارس مهیا باشد. معلمان نه می‌خواهند و نه انتظار دارند که در همه تصمیمات شرکت کنند. در واقع مشارکت بیش از اندازه مثل مشارکت خیلی کم، زیان آور است. اما آنچه که مشهود است نیاز به مشارکت معلمان در تصمیم‌گیریهای مدرسه است.

محور"، "هیئت امنایی شدن مدارس" مجدداً بازننگری و احیا شوند. از میزان بوروکراسی و دیوان سالاری سازمان آموزش و پرورش کاسته شود و ساختار و تشکیلات و آیین نامه‌های مدارس متناسب با اهداف مدیریت مشارکتی متحول شود. به عبارت دیگر، ساختار نظام آموزشی ما باید از متمرکز به سوی غیرمتمرکز تغییر جهت داده و گام بردارد. در مدیریت مشارکتی پاسخگو بودن درباره کارهای انجام شده امری اساسی است، بنابراین، سیستم ارزشیابی از تمامی اجزای سیستم مدرسه ضروری به نظر می‌رسد. همچنین، موضوع مدیریت مشارکتی به عنوان یک جریان مهم حفظ و گسترش کیفیت تصمیم‌گیری در درون نظام آموزشی با برگزاری کلاسهای آموزشی ضمن خدمت تقویت گردد. در پایان مقاله پیشنهاد می‌گردد تا محققان در پژوهشهای آینده موضوع و راه‌حلهایی که به کاستن یا از میان برداشتن نیروهای بازدارنده (موانع) مشارکت معلمان در نظام تصمیم‌گیری مدارس می‌انجامد بپردازد، چرا که با این شیوه فرصتی فراهم می‌گردد تا نیروهای پیش‌رونده مشارکت در سازمان اثر بیشتری بر جای گذارند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌گردد طرحهایی نظیر "مدیریت مدرسه

## منابع

## فارسی

- احمدی، یدالله (۱۳۷۴). *بررسی میزان تمایل معلمان به شرکت در تصمیم‌گیریهای آموزشی در استان بوشهر*. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.
- اقدامی، علی‌رضا (۱۳۷۹). مقایسه برخی از ویژگیهای مدارس غیرانتفاعی با مدارس دولتی در شهر اهواز. *مجله فرهنگ مشارکت*. ش ۲۵. ص ص ۳۵-۴۵
- انصاری، محمد اسماعیل (۱۳۷۵). *بازشناسی و پیش نیازهای مدیریت مشارکتی در نظام اجرایی. فصلنامه مدیریت دولتی*. ش ۳۳ و ۳۴.
- حمیدیان، برات (۱۳۸۱). شیوه‌های نهادینه شدن مشارکت معلمان، مدیران و دانش آموزان در آموزش و پرورش. *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*. ش ۳۱.
- خاتمی، اباصلت (۱۳۷۰). *خصوصیات و ویژگیهای مدیر موفق از نظر دبیران دبیرستانهای آموزش و پرورش منطقه کلاردشت*. کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- خرم‌روز، عباس و رجایی‌پور، سعید (۱۳۸۱). *بررسی میزان مشارکت دبیران در تصمیم‌گیریهای مدیران و راههای افزایش مشارکت از دیدگاه آنها. فصلنامه آموزه*، شماره ۱۴. ص ص ۷۶-۶۹
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۸). تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی. *فصلنامه مدیریت دولتی*. شماره ۴۴.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۷). *ابعاد مشارکت در تصمیم‌گیری. فصلنامه مدیریت آموزشی*. شماره ۴۱ و ۴۲.
- ریترز، جورج. *نظریه‌های جامعه‌شناسی در دوران معاصر*، ترجمه: محسن ثلاثی، تهران: انتشارات علمی. ۱۳۸۲.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۲). *فرایند تصمیم‌گیری در سازمان*. انتشارات دانشگاه تهران. چاپ اول.

سلیمی، محمدحسین (۱۳۸۰). مشارکت و مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش. *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*. شماره ۲۸.

شیرازی، علی (۱۳۷۳). *مدیریت آموزشی*. مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد. ج اول.  
عامریان، محمدتقی (۱۳۸۱). *مدیریت در سطوح مختلف مشارکت و شناخت در تصمیم‌گیری*. چکیده مقاله‌های همایش ملی مهندسی اصطلاحات در آموزش و پرورش. تهران پژوهشکده تعلیم و تربیت وزارت آموزش و پرورش.

قاسمی پویا، اقبال (۱۳۷۷). *راههای حصول به مشارکت مردم در امور آموزش و پرورش تهران*. پژوهشکده تعلیم و تربیت.

گویا، زهرا؛ ایزدی، صمد (۱۳۸۱). جایگاه معلمان در سطوح تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی درسی. *فصلنامه علوم انسانی دانشگاه الزهرا*. ش ۴۲. ص ۱۴۷-۱۷۴

مهرعلی‌زاده، یداله (۱۳۸۳). *جهانی شدن، تغییرات سازمانی و برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی اهواز*: انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز.

مهرعلی‌زاده، یداله (۱۳۷۸). *خصوصی‌سازی مدارس در ایران. مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز*. ش ۳ و ۴. دوره سوم، سال پنجم، ش ۳ و ۴، ص ص ۱۲۶-۱۰۵

میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۵). *مشارکت در تصمیم‌گیری در امر آموزشی و همبستگی آن با اثربخشی و کارایی سازمانهای آموزشی*. *فصلنامه تعلیم و تربیت*. شماره ۴۷. ص ص ۷-۲۰

نظریور، رضا (۱۳۸۱). *بررسی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و میزان مشارکت دبیران در امور مدارس در چند شهرستان مازندران*. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

هرسی و بلانچارد. *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۸۲.

## لاتین

- Anderson, S. & Jacka, N. (1994). *St. Benedict Catholic Secondary School: A case study*. Canadian Education Association, Toronto.
- Bascia, N. (1996). Teacher leadership: Contending with adversity. *Canadian Journal of Education*, 21(2), 155-169.
- Conle, S. (1991). **Review of research on teacher participation in school decision making**. In G. Grant (Ed). *Review of research in education*.
- Fitzpatrick, A. (1994). *School Improvement Research Series (SIRS)*, Northwest Regional Educational Laboratory.
- Griffin, Gary. A. (1995). Influences of shared Decision making on school and classroom activity: Conversations with Five Teacher. *The Elementary school Journal*. Vol. 96(1). PP-45.
- Ingersoll, R. & Rossi, R. (1995). *Who Influences Decision making about School Curriculum: What Do Principals Say?* Issue Brief. REPORT\_NO: IB-4-95; NCES-780, U.S.; District of Columbia. 4p.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1998). *Changing leadership for changing times*. Toronto: Draft Version.
- Leithwood, K.A. (1992). Influences of shared Decision Making on school and classroom activity: Conversations with Five Teacher. *The Elementary School Journal*. Vol. 96(1). PP. 29-45.
- Massachusetts Private Schools (2002). [http://www.privateschoolreview.com/state\\_private\\_schools/stateid/MA,10/12/2006](http://www.privateschoolreview.com/state_private_schools/stateid/MA,10/12/2006).
- Nelson, F.H. (1994). *Conditions of employment for teachers in the United States*. The Clearing House 68(2): 82-89.
- Rikos, S. (1993). Perception of building administrators and teacher at the secondary level on the role of the teacher in decision making. *Dissertation Abstract international*, VOL. 45(5). P. 1622-A.
- School Board of Broward County.(1999). *"What organizational and policy changes resulted from the internal evaluation team process in one school district."* A presentation at the annual conference of the Evaluation Network and the Evaluation Research Society, Toronto, Canada, October.



- Short, P.M. (1990). School-based Decision making and management. *Educational Administration Quarterly*. VOL. 28(2) PP. 227-284.
- Spaulding, Angela McNabb. (1994). *The politics of the principal: Influencing Teacher School Based Decision Making*. Paper presented at the annual of the American Educational Research Association. New Orleans.
- Taylor, Dianne. L; Bogotch, Ira. E (1994). School -Level effects of teachers participation in decision making. Educational – *Evaluation and Policy analysis*; VOL. 16(3). PP. 302\_319.
- Weiss, Carol H., Joseph Cambone; & Alexander Wyeth. (1992). "Trouble in Paradise: Teacher Conflicts in Shared Decision Making." *Educational Administration Quarterly*" 28, 3 (August 1992): 350-67. EJ 447 157.